NATIONS
UNIES

A

Assemblée générale

Distr.
GENERALE

A/46/186
23 mai 1991
FRANCAIS
ORIGINAL : ANGLAIS/ARABE/
CHINOIS/ESPAGNOL/
FRANCAIS/RUSSE

Quarante-sixième session
Points 83 et 114 de la liste
préliminaire*

ACTIVITES OPERATIONNELLES DE DEVELOPPEMENT

CORPS COMMUN D'INSPECTION

La coopération technique et l'emploi d'administrateurs de projets recrutés sur le plan national

Note du Secrétaire général

Le Secrétaire général a l'honneur de faire tenir ci-joint à l'Assemblée générale le rapport du Corps commun d'inspection intitulé "La coopération technique et l'emploi d'administrateurs de projets recrutés sur le plan national" (JIU/REP/91/1).

---

* A/46/50.

Best Copy Available

Annexe

JIU/REP/91/1
Genève, février 1991

LA COOPÉRATION TECHNIQUE ET L'EMPLOI D'ADMINISTRATEURS DE PROJETS RECRUTÉS SUR LE PLAN NATIONAL

par
Salah E. Ibrahim
Corps commun d'inspection

TABLE DES MATIERES

	Paragraphes	Page
RESUME ANALYTIQUE		iii
INTRODUCTION	1 - 4	1
PREMIERE PARTIE. PLACE DES ADMINISTRATEURS DE PROJETS RECRUTES SUR LE PLAN NATIONAL PARMI LES ADMINISTRATEURS AFFECTES AUX PROJETS DE COOPERATION TECHNIQUE ..	5 - 32	2
A. Emploi d'administrateurs de projets recrutés sur le plan national dans l'ensemble du système	8 - 10	2
B. Emploi d'administrateurs de projets recrutés sur le plan national, par organisation	11 - 28	4
1. Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)	12 - 17	4
2. Département de la coopération technique pour le développement (DCTD) de l'ONU	18 - 19	6
3. Les administrateurs recrutés sur le plan national dans les projets financés par des institutions spécialisées	20 - 28	7
C. Conclusions et recommandations	29 - 32	9
DEUXIEME PARTIE. LA POLITIQUE DE L'UTILISATION DES SERVICES D'ADMINISTRATEURS DE PROJETS RECRUTES SUR LE PLAN NATIONAL	33 - 90	11
A. Les raisons de faire appel à des administrateurs de projets recrutés sur le plan national	33 - 55	11
B. Principaux problèmes soulevés par la politique de l'utilisation d'administrateurs de projets recrutés sur le plan national	56 - 82	15
1. Difficulté de choisir les administrateurs recrutés sur le plan national les mieux aptes à gérer les projets	57 - 61	15
2. Coût effectif des administrateurs de projets recrutés sur le plan national	62 - 71	16
3. Le recrutement au niveau national d'administrateurs de projets ou la création d'une catégorie de personnel moins favorisée ..	72 - 76	18
4. Les directeurs nationaux et la concrétisation de l'autorité du pays hôte	77 - 82	19
C. Conclusions et recommandations	83 - 90	20

RESUME ANALYTIQUE

Dans le présent rapport, l'emploi des administrateurs de projets recrutés sur le plan national est analysé sous l'angle de la contribution qu'ils apportent à l'exécution des activités de coopération technique du système des Nations Unies visant à aider les pays bénéficiaires à stimuler leur développement économique et social. Les problèmes financiers, administratifs et opérationnels que soulève l'emploi de cette catégorie de personnel seront abordés uniquement lorsque l'analyse de la politique appliquée en la matière l'exigera, vu que ces problèmes sont suivis en permanence par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et par le Comité consultatif pour les questions de fond (activités opérationnelles) (CCQFS(OPER)), en consultation avec la plupart des institutions spécialisées.

Il est de l'intérêt aussi bien des Etats Membres que du système des Nations Unies de disposer de statistiques complètes et aussi uniformes que possible sur les administrateurs de projets recrutés sur le plan national, afin de pouvoir analyser leur contribution à la réalisation des objectifs de la coopération technique. Cependant, mis à part le PNUD, les organismes des Nations Unies - excepté l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et, dans une moindre mesure, l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) - ne rassemblent ni n'établissent de statistiques au sujet de cette catégorie d'administrateurs.

Il est donc recommandé dans le rapport que le PNUD établisse son propre système interne de collecte et de diffusion de données statistiques uniformes et comparables sur les divers aspects de l'emploi d'administrateurs de projets recrutés sur le plan national. Il faudrait organiser le rassemblement de données statistiques aux deux extrémités de la chaîne, en sollicitant l'aide des représentants résidents et des coordonnateurs résidents, ainsi que celle du siège des organisations et de leurs bureaux régionaux, avec le concours des services de statistique, de gestion et d'évaluation des secrétariats des organismes des Nations Unies. Le PNUD devrait dans ce domaine tenir compte des recommandations du CCQFS(OPER), en particulier en ce qui concerne l'application générale de la procédure relative à l'établissement d'une fiche récapitulative pour chaque administrateur de projet recruté sur le plan national. Pour être utiles, ces données doivent préciser non seulement les diverses sources de financement, mais aussi les différents types de contrat et leur durée en mois-homme. Il est également recommandé que, dans son rapport sur les activités opérationnelles du système des Nations Unies, le Directeur général au développement et à la coopération économique internationale analyse ces données et adresse des recommandations au Conseil économique et social et à l'Assemblée générale en vue de mettre en oeuvre une politique plus rationnelle et plus efficace concernant l'emploi des administrateurs de projets recrutés sur le plan national et de résoudre les problèmes soulevés par le recours à leurs services.

Le recours de plus en plus fréquent à des administrateurs de projets recrutés sur le plan national ne trouve pas la même justification auprès des pays hôtes. Il repose rarement sur une analyse préalable attestant que, par rapport au recrutement d'experts internationaux, cette formule permet d'atteindre de manière plus efficace les objectifs de la coopération technique pour le développement. Les auteurs des études, évaluations et rapports établis jusqu'ici ont cherché comment mieux réglementer et harmoniser l'emploi d'administrateurs de projets recrutés sur le plan national dans le cadre

du système des Nations Unies, mais ne se sont que rarement souciés de définir les bases d'une politique établissant un lien entre le choix d'administrateurs de projets recrutés sur le plan national ou d'administrateurs recrutés sur le plan international (ou bien l'emploi des deux catégories d'experts dans des proportions déterminées) et la réalisation, grâce par la coopération technique, d'objectifs spécifiques en matière de développement.

Il est donc recommandé dans le rapport que le système des Nations Unies : a) utilise les fonds de coopération technique pour financer le transfert de compétences par le biais d'experts internationaux, chaque fois que ces compétences manquent dans le pays, que leur acquisition est indispensable et qu'elles correspondent à un besoin prioritaire qui ne peut pas être satisfait par le recours aux compétences nationales; b) mobilise davantage de ressources locales au niveau des experts et du personnel qualifié en recourant de plus en plus à l'exécution par les gouvernements et à la sous-traitance à des institutions nationales. Ces procédures font appel aux compétences nationales, mais elles ne devraient entraîner aucun changement dans le statut des experts nationaux ni l'octroi d'un sursalaire ou d'avantages en nature et ne devraient pas susciter des conflits tels que ceux qui se produisent parfois entre les administrateurs de projets recrutés sur le plan national et les autres fonctionnaires nationaux; et c) recoure plus fréquemment et plus largement aux experts des pays en développement, en les utilisant beaucoup plus souvent comme experts internationaux dans leur propre région et dans le cadre de la coopération technique entre pays en développement (CTPD), au lieu d'employer chaque expert dans son propre pays en tant qu'administrateur de projet recruté sur le plan national.

INTRODUCTION

1. Le présent rapport sur le rôle des administrateurs de projets recrutés sur le plan national dans la coopération technique a été rédigé à la demande de l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI). Cependant, à la suite de consultations avec le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Comité consultatif pour les questions de fond (activités opérationnelles) (CCQF(OPER)), plusieurs institutions spécialisées et le Secrétariat de l'ONU (en particulier le Bureau du Directeur général au développement et à la coopération économique internationale et le Département de la coopération technique pour le développement (DCTD)), il a été décidé d'en élargir la portée afin d'étudier la question de l'emploi de cette catégorie d'administrateurs dans l'ensemble du système des Nations Unies.

2. Le principal objectif du présent rapport sera d'examiner la stratégie et la politique consistant à recourir aux administrateurs de projets recrutés sur le plan national dans l'exécution des activités de coopération technique du système des Nations Unies, afin d'aider les pays bénéficiaires à stimuler leur développement économique et social. Quant aux problèmes financiers, administratifs et opérationnels soulevés par l'emploi de cette catégorie de personnel, nous les aborderons chaque fois que l'analyse de la stratégie et de la politique en question l'exigera. Nous nous appuierons en l'occurrence sur les travaux effectués par le PNUD et le CCQF(OPER) 1/.

3. Dans la première partie du rapport, nous examinerons la place que les administrateurs de projets recrutés sur le plan national occupent dans l'effectif total d'experts affectés aux projets de coopération technique et, dans la seconde, leur contribution à la réalisation des objectifs de la coopération technique pour le développement.

4. Nous tenons à remercier chaleureusement tous les fonctionnaires du système des Nations Unies et des administrations nationales que nous avons eu le privilège de consulter, et qui ont généreusement partagé leur expérience et leurs idées avec nous, tout en fournissant une documentation sans laquelle le présent rapport n'aurait pas pu voir le jour.

PREMIERE PARTIE. PLACE DES ADMINISTRATEURS DE PROJETS RECRUTES SUR LE PLAN NATIONAL PARMI LES ADMINISTRATEURS AFFECTES AUX PROJETS DE COOPERATION TECHNIQUE

5. Bien que l'emploi d'experts nationaux dans l'exécution de projets de coopération technique financés par le système des Nations Unies fasse l'objet de réunions internes du Comité administratif de coordination (CAC), du CCQF(OPER) et du CCQA(PER), et que des études et des documents statistiques et analytiques soient régulièrement établis et présentés au CAC pour l'aider dans ses délibérations, il n'y a pas encore suffisamment de chiffres détaillés et complets sur l'effectif des administrateurs de projets recrutés sur le plan national et leur répartition par organisation, par source de financement et par pays, pour pouvoir évaluer les tendances et l'importance de l'emploi de ce type d'experts.

6. Les renseignements fragmentaires fournis par les divers rapports du CAC, de l'Administrateur du PNUD, du Directeur général au développement et à la coopération économique internationale et des chefs de secrétariat des institutions tendent à confirmer que : i) des administrateurs sont recrutés sur le plan national principalement pour l'exécution des projets financés par le PNUD, ii) leur nombre n'a pas cessé de croître, surtout ces dernières années, iii) leur répartition par organisation est très inégale.

7. En outre, cette catégorie d'administrateurs n'est pas bien définie, car ils n'ont pas de statut juridique clairement établi. Certaines institutions les omettent dans leurs statistiques, en particulier lorsqu'il s'agit d'administrateurs recrutés localement par les représentants régionaux qui n'informent pas régulièrement leur organisation du nombre de personnes qu'ils recrutent, ou qui le font avec retard. Il est donc utile, pour remédier en partie à de telles insuffisances, de rassembler les chiffres disponibles afin d'évaluer quantitativement l'importance de l'emploi d'administrateurs nationaux, avant d'en analyser les incidences.

A. Emploi d'administrateurs de projets recrutés sur le plan national dans l'ensemble du système

8. Le pourcentage d'administrateurs de projets recrutés sur le plan national étant plus élevé pour les projets financés par le PNUD que pour ceux qui sont pris en charge par les institutions spécialisées, soit au titre de leur programme ordinaire, soit à l'aide de ressources extrabudgétaires (autres que celles qui proviennent du PNUD), il s'agit de déterminer la contribution respective du PNUD et des institutions spécialisées au financement des projets de coopération technique.

9. Ainsi qu'il ressort du tableau 1, l'apport global du PNUD au financement de projets de ce type était de 37,8 % au cours de l'exercice biennal 1986-1987, contre 43,4 % en 1982-1983 2/. Cependant, sa contribution aux dépenses de coopération technique des institutions varie beaucoup : elle va, par exemple, de 100 % pour l'Organisation mondiale du tourisme (OMT) à 4 % seulement pour l'Organisation mondiale de la santé (OMS).

Tableau 1. Dépenses totales des organisations au titre des projets de coopération technique par source de financement, pour l'exercice biennal 1986-1987

(en milliers de dollars E.-U.)

Agent d'exécution	Programme ordinaire	PNUD	Autres sources extra-budgétaires	Total
FAO	72 439	262 148	303 207	637 794
Organisation des Nations Unies a/	14 511	219 646	95 341	329 498
ONUDI	5 800	141 700	49 900	197 400
OIT	24 031	95 035	99 519	218 585
UNESCO	9 600	62 537	76 763	148 900
PNUD/Bureau des services d'appui aux projets	-	120 912	159 800 b/	280 712
OACI	-	65 489	23 284	88 773
UIT	6 791	45 044	9 623	61 458
OMS	419 884	37 379	363 541	820 804
CNUCED	930	16 116	6 487	23 533
CCI	-	20 794	24 612	45 406
CNUEH	1 067	25 834	2 680	29 581
BAsD	37 976	12 453	3 519	53 948
CEA	3 153	11 125	8 620	22 898
CESAP	2 818	12 799	16 691	32 308
CEPALC	1 474	3 020	11 853	16 347
CEE	-	463	1 191	1 654
CESAO	1 694	1 122	1 768	4 584
OMM	501	22 683	6 860	30 044
OMI	-	10 563	8 053	18 616
AIEA	72 669	4 692	23 511	100 872
OMPI	5 086	4 555	3 606	13 247
UPU	1 946	3 386	1 075	6 407
OMT	-	4 147	-	4 147
Total 1986-1987	682 370 (21.4 %)	1 203 642 (37.8 %)	1 301 504 (40.8 %)	3 187 516 (100.0 %)
Total 1982-1983	547 71 (20.0 %)	1 193 618 (43.4 %)	1 007 193 (36.6 %)	2 748 529 (100.0 %)

Source : Rapport de l'Administrateur du PNUD sur les dépenses d'appui des organisations, DP/1988/54, 6 mai 1988, p. 7.

a/ Principalement le Département de la coopération technique pour le développement (DCTD) de l'ONU.

b/ Y compris les activités liées aux services de gestion.

10. De manière générale, on peut dire que, parmi les institutions spécialisées, celles pour lesquelles les contributions du PNUD représentent une part relativement faible des dépenses totales de coopération technique ont moins recours que d'autres aux administrateurs de projets recrutés sur le plan national et manifestent, dans une certaine mesure, moins d'intérêt pour la collecte de renseignements détaillés en la matière. Certains documents du PNUD fournissent des statistiques relativement précises sur l'emploi d'administrateurs de cette catégorie dans une ou deux des principales institutions spécialisées du système des Nations Unies, en particulier l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO).

B. Emploi d'administrateurs de projets recrutés sur le plan national, par organisation

11. Pour les raisons indiquées ci-dessus, nous ferons la distinction entre les administrateurs de projets recrutés sur le plan national dont les postes sont financés sur des fonds du PNUD et ceux qui sont pris en charge par le budget des institutions : d'une part, en effet, le PNUD fait beaucoup plus appel aux services de ces administrateurs que les institutions et, d'autre part, il s'est davantage attaché à établir des statistiques sur leurs effectifs et à analyser leur rôle dans l'exécution des projets de coopération technique.

1. Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD)

12. Conscient de la nécessité de rassembler régulièrement des statistiques comparables en vue d'évaluer correctement les répercussions du recours croissant aux services des administrateurs de projets recrutés sur le plan national, le PNUD a pris l'initiative de créer un mécanisme de collecte de données et de le mettre à l'essai dans ses bureaux extérieurs pour en déterminer les conditions de fonctionnement, avant de l'étendre à l'ensemble du système des Nations Unies 3/.

13. En ce qui concerne les projets que le PNUD finance lui-même, des données sur l'emploi des administrateurs de projets recrutés sur le plan national sont publiées régulièrement dans le rapport annuel de l'Administrateur du PNUD. Le Rapport pour 1988 4/, publié en 1989, contient des statistiques sur tous les pays pour 1987 et 1988, et fait la distinction entre les administrateurs 8e projets recrutés sur le plan national et ceux qui sont recrutés sur le plan international (voir tableau 2). Si les premiers représentaient seulement la moitié de l'effectif des seconds en 1987 (4 888 contre 8 385), leur nombre a pratiquement doublé en 1988, passant de 4 888 à 9 869, tandis que l'effectif des administrateurs recrutés sur le plan international demeurait pratiquement inchangé (8 642 au lieu de 8 385). Des statistiques exprimées en mois-homme auraient été plus précises car la durée des contrats des administrateurs de projets recrutés sur le plan national peut varier entre 1 et 12 mois, leur affectation n'excédant pas 6 mois dans certaines organisations, tandis que d'autres les recrutent pour 12 mois. Des chiffres provisoires calculés aux fins du Rapport de l'Administrateur du PNUD font apparaître, pour 1989, une accentuation de la tendance observée en 1987 et 1988.

Tableau 2. Agents affectés aux projets, par pays, 1987 et 1988 a/

Pays	Experts internationaux b/ 1987	Experts internationaux b/ 1988	Experts nationaux b/ 1987	Experts nationaux b/ 1988
Afghanistan	2	4	3	10
Argentine	151	155	862	1 544
Bahreïn	3	-	-	11
Bangladesh	25	25	179	147
Bénin	11	11	7	51
Bolivie	29	27	254	394
Brésil	115	140	164	660
Burkina Faso	17	15	154	35
Burundi	4	3	7	20
Cameroun	7	31	12	26
République centrafricaine	1	3	15	21
Tchad	1	3	3	30
Chili	221	189	77	108
Chine	17	16	420	2 225
Colombie	73	61	272	596
Costa Rica	17	15	28	127
Côte d'Ivoire	6	28	9	23
Cuba	10	12	51	160
République dominicaine	2	3	8	21
Equateur	21	20	54	74
Egypte	90	79	28	58
El Salvador	9	8	13	40
Guinée équatoriale	-	-	-	21
Ethiopie	27	41	15	19
Ghana	48	60	17	47
Guatemala	19	18	56	160
Guinée	2	5	4	20
Haïti	5	7	20	30
Honduras	4	4	64	36
Hongrie	95	108	-	10
Inde	393	386	47	75
Indonésie	13	15	168	282
Jamaïque	18	19	55	17
Jordanie	27	28	5	17
Kenya	18	39	12	119
Libéria	1	2	8	16
Madagascar	6	11	8	23
Malawi	2	6	6	12
Mali	19	30	16	17
Mauritanie	-	3	5	46
Mexique	42	60	79	88
Maroc	17	23	6	34
Mozambique	3	1	20	49
Népal	16	19	106	187
Nicaragua	9	9	5	30
Niger	-	4	7	51
Nigéria	10	23	8	20
Oman	-	-	-	19
Pakistan	77	100	17	13
Panama	7	8	9	10
Papouasie-Nouvelle-Guinée	3	-	1	10
Paraguay	2	1	32	33
Pérou	75	81	315	538
Philippines	115	118	50	99
Pologne	270	237	-	11
Rwanda	2	4	119	199
Arabie saoudite	1	1	14	20
Sénégal	31	54	36	58
Sierra Leone	3	8	5	22
Somalie	6	2	11	30
Sri Lanka	61	70	54	93
Soudan	30	29	8	20
Swaziland	1	2	1	45
Thaïlande	28	42	12	72
Togo	10	19	14	24
Tunisie	66	65	44	12
Ouganda	12	15	11	31
République-Unie de Tanzanie	15	17	18	12
Uruguay	49	32	216	272
Venezuela	26	35	48	73
Yougoslavie	90	95	69	68
Zaïre	14	12	10	10
Zimbabwe	4	16	3	12
Total partiel c/	2 624	2 832	4 474	9 613
Autres pays d/	5 762	5 715	368	256
Total e/	8 386	8 547	4 842	9 869

Source : Rapport annuel de l'Administrateur du PNUD pour 1988, DP/1989/13/Add.3, p. 39 à 44, 15 mai 1989.

a/ Les chiffres de ce tableau se rapportent à des projets financés au moyen des chiffres indicatifs de planification (CIP), des ressources spéciales du Programme, du Fonds pour les mesures spéciales en faveur des pays les moins avancés, des fonds affectés aux services industriels spéciaux et de la participation aux coûts.

b/ Les chiffres comprennent tous les experts, internationaux et nationaux - en fonction des besoins - qui ont participé à des projets financés au moyen des ressources mentionnées dans la note a/ ci-dessus. Outre les experts appartenant à des organismes d'exécution, ils comprennent les experts appartenant à des sociétés ou organisations ayant passé des contrats de sous-traitance avec les organisations participantes et chargées de l'exécution, les experts de l'assistance opérationnelle et les experts associés.

c/ Total des pays ayant eu recours à plus de 10 administrateurs de projets recrutés sur le plan national en 1988.

d/ Total des pays ayant eu recours à moins de 10 administrateurs de projets recrutés sur le plan national en 1988 et ne figurant pas sur la liste ci-dessus.

e/ Total général des pays (c + d).

14. Ces statistiques révèlent aussi qu'en 1988, plus de la moitié des administrateurs de projets recrutés sur le plan national se trouvaient dans six pays, dont cinq d'Amérique latine - Argentine (1 544), Brésil (660), Colombie (596), Pérou (538) et Bolivie (394) - et un d'Asie : Chine (2 225).

15. Plus de la moitié des administrateurs de cette catégorie sont employés en Amérique latine. Outre les cinq pays mentionnés ci-dessus, cinq autres du même continent en comptent plus d'une centaine : Uruguay (272), Guatemala (160), Cuba (160), Costa Rica (127) et Chili (108).

16. En Asie, où la Chine emploie à elle seule plus du quart du total mondial des administrateurs de projets recrutés sur le plan national, six autres pays seulement en utilisent un nombre appréciable : Indonésie (282), Bangladesh (147), Népal (187), Philippines (99), Sri Lanka (93) et Inde (75). Le fait que le Bangladesh et le Népal font davantage appel aux services d'administrateurs de projets recrutés sur le plan national que l'Inde tient aux politiques appliquées par ces pays aussi bien vis-à-vis de cette catégorie de personnel qu'à l'égard de tous les fonctionnaires nationaux. Nous examinerons plus loin ces différences en analysant les relations entre les administrateurs de projets recrutés sur le plan national et les fonctionnaires restant au service de l'administration.

17. Moins de 5 % du nombre total des administrateurs de projets recrutés sur le plan national sont employés en Afrique. On notera que les pays africains qui en comptent le plus grand nombre sont le Rwanda (199 en 1988) et le Burkina Faso (154 en 1987). Par contre, les deux pays du continent qui sont les plus peuplés et ont le personnel qualifié le plus important (Nigéria et Egypte) en emploient seulement 20 et 58, respectivement. Cela s'explique par le fait qu'en Afrique, comme dans les autres régions, les variations du nombre d'administrateurs de projets recrutés sur le plan national d'un pays à l'autre dénotent davantage des approches différentes qu'une politique et une stratégie bien définies. Nous reviendrons ultérieurement à cette question.

2. Département de la coopération technique pour le développement (DCTD) de l'ONU

18. En nombre, les administrateurs de projets recrutés sur le plan national occupent une place importante dans le programme global du Département de la coopération technique pour le développement de l'ONU (près de 400 en 1989, à comparer avec 1 200 experts recrutés sur le plan international). De fait, le Département déploie des efforts particuliers, dans ses politiques de recrutement, pour faire davantage appel aux capacités des pays en développement. Ces efforts se manifestent aussi par des réunions des services nationaux de recrutement (SNR) qu'il organise tous les deux ans, principalement en vue d'accroître la participation de ressortissants des pays en développement - en tant qu'experts et que consultants recrutés sur le plan international - aux activités de coopération technique des Nations Unies. Le DCTD exécute également des activités de formation pour faciliter la création de SNR dans les pays en développement qui en sont dépourvus.

19. Le rôle des SNR dans les pays en développement - il faut le souligner - ne doit pas se limiter à trouver des candidats susceptibles d'être recrutés sur le plan international. Ils peuvent également aider à améliorer les critères de sélection des administrateurs de projets recrutés sur le plan

national, qui varient considérablement. Ils peuvent aussi contribuer à accroître le nombre de candidats originaires de pays en développement aux postes d'experts associés, plusieurs pays donateurs ayant, à maintes reprises, proposé de parrainer de tels candidats.

3. Les administrateurs recrutés sur le plan national dans les projets financés par des institutions spécialisées

20. Ainsi qu'il a été mentionné plus haut, la situation varie sensiblement d'une institution spécialisée à l'autre en ce qui concerne la part des administrateurs de projets recrutés sur le plan national dans le nombre total d'administrateurs de projets, recrutés sur les plans tant national qu'international. Nous nous efforcerons ci-dessous de rassembler les données disparates dont nous disposons pour les principales organisations.

a) Organisation mondiale de la santé (OMS)

21. Comme le montre le tableau 1, l'OMS a consacré à la coopération technique, en 1986-1987, plus de 820 millions de dollars, dont seulement 37 millions provenaient du PNUD. En 1988-1989, le budget total de l'OMS a atteint 1 413 million de dollars, dont 609 millions pour le programme ordinaire et 804 millions pour les autres programmes. Ainsi que le Directeur général l'a indiqué dans son rapport de 1988 sur l'activité de l'OMS, 70 % du budget étaient alors consacrés aux activités de coopération technique.

22. Cependant, la répartition de ces ressources entre les divers éléments des projets de coopération technique (personnel, bourses d'études, matériel, etc.) n'est pas connue. En outre, l'OMS ne semble pas faire de distinction entre les administrateurs recrutés sur le plan national et les administrateurs recrutés sur le plan international qui sont mis à la disposition des pays et/ou affectés à des projets de coopération technique. De manière générale, on peut dire que, à quelques exceptions près, la politique de l'OMS est de ne pas employer les administrateurs dans leur pays d'origine. Ceux qui le sont actuellement ou l'ont été dans le passé ont été recrutés selon les conditions d'emploi normales appliquées aux administrateurs - et non en tant qu'"administrateurs recrutés sur le plan national" - et ont été affectés aux niveaux mondial, régional ou multinational, et non à des projets par pays. Dans certains cas, la collaboration de nationaux fait l'objet de contrats spéciaux de services.

23. Par contre, les statistiques de l'Organisation panaméricaine de la santé (OPS) donnent des indications approximatives sur le pourcentage d'administrateurs de projets recrutés sur le plan national dans le total des experts affectés à des projets de coopération technique. A l'heure actuelle, environ 200 des 3 500 administrateurs employés par l'OPS pour des projets de ce type (soit environ 6 %) sont des administrateurs recrutés sur le plan national.

b) Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)

24. La FAO, dont les dépenses au titre de la coopération technique se sont chiffrées en 1986-1987 à près de 638 millions de dollars sur un total de 3 284 millions pour l'ensemble du système (voir tableau 1), concentre 80 % de ses activités dans le secteur de l'alimentation et de l'agriculture, les 20 % restants se répartissant à égalité entre la sylviculture et les pêches.

L'alimentation et l'agriculture comportent plusieurs sous-secteurs importants : ressources naturelles, cultures, élevage, nutrition, recherche agronomique, développement rural et politiques agricoles.

25. Les statistiques de la FAO concernant les administrateurs de projets recrutés sur le plan national, qui sont essentiellement employés dans le secteur de l'agriculture, montrent que leur nombre a pratiquement triplé entre 1985 et 1988 (voir tableau 3), passant de 116 à 345. Cependant, ce dernier chiffre semble encore inférieur à la réalité, car il comprend seulement les administrateurs recrutés par le siège de la FAO. Il faudrait y ajouter les 701 administrateurs recrutés en 1988 par des représentants régionaux de cette organisation, ainsi qu'un certain nombre de directeurs nationaux qui, n'étant pas rémunérés par la FAO, ne figurent pas dans ses statistiques. En février 1990, par exemple, la FAO employait 334 directeurs nationaux dans le secteur de l'agriculture.

Tableau 3. FAO : Agriculture - nombre d'agents affectés à des projets et inscrits sur les états de paie, 1985-1988

Catégorie	1985	1986	1987	1988
Administrateurs de projets hors siège engagés pour une période de longue durée	1 144	1 109	1 050	985
Experts-conseils et contrats spéciaux de services	813	970	1 008	967
Administrateurs associés	252	235	215	206
Agents nationaux	116	107	149	345
Total	2 325	2 421	2 422	2 503

Source : Etude et évaluation de l'activité de la Division des opérations agricoles en 1988, FAO, juin 1989.

26. On peut donc dire que la FAO emploie plus d'un millier d'administrateurs recrutés sur le plan national pour ses projets agricoles et près de 1 200 pour l'ensemble de ses projets (agriculture, sylviculture et pêches).

c) Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO)

27. En 1988, les administrateurs de projets recrutés sur le plan national représentaient 65 % du total des administrateurs affectés à des projets exécutés par l'UNESCO et financés par le PNUD. En valeur absolue, leur nombre exprimé en mois-homme est passé, au cours de la période 1983-1988, de 710 à 2 181, tandis que le chiffre correspondant pour les experts internationaux est tombé de 2 144 à 755 mois-homme (voir tableau 4). Cette réduction s'explique essentiellement par le raccourcissement de la durée des missions des experts internationaux plutôt que par une diminution de leur nombre. Un tel phénomène a des incidences très importantes pour l'ensemble du système, notamment en ce qui concerne l'accroissement des dépenses d'appui.

Tableau 4. UNESCO : Projets financés par le PNUD
Evolution de la proportion d'agents internationaux et d'agents nationaux affectés à des projets

Année	Personnel recruté sur le plan international			Personnel national affecté à des projets	Pourcentage		
	Experts	Consultants	Total		Total	Personnel international	Personnel national
	m/h	m/h	m/h	m/h	m/h	%	%
1983	2 144	561	2 705	710	3 415	79	21
1984	1 509	624	2 133	1 274	3 407	63	37
1985	1 298	500	1 798	1 503	3 301	54	46
1986	1 073	617	1 690	1 880	3 570	47	53
1987	838	383	1 221	1 620	2 841	43	57
1988	755	424	1 179	2 181	3 360	35	65

Source : Documents internes de l'UNESCO.

d) Autres institutions

28. Indépendamment de leur taille, du montant de leur budget de coopération technique et de la proportion de fonds fournis par le PNUD, les autres institutions n'emploient qu'un petit nombre d'administrateurs de projets recrutés sur le plan national. Par exemple, le Bureau international du Travail (BIT), qui compte actuellement entre 600 et 700 experts hors siège, a recruté une soixantaine d'administrateurs de cette catégorie, tandis que l'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA), l'Union internationale des télécommunications (UIT) et l'Organisation météorologique mondiale (OMM) en emploient chacune moins de 15.

C. Conclusions et recommandations

29. Vu que près d'un quart des administrateurs recrutés au titre de projets de coopération technique le sont sur le plan national, que leur nombre a augmenté très rapidement au cours des cinq dernières années et qu'ils sont encore employés principalement pour des projets financés par le PNUD, il ne fait aucun doute que la tendance à recourir à cette catégorie de personnel, va forcément se développer au cours des années à venir, pour s'étendre à un plus grand nombre de régions et de pays, de programmes et d'institutions.

30. Ainsi qu'il est indiqué plus haut, seuls le PNUD et la FAO recueillent et publient, à l'heure actuelle, des renseignements chiffrés relativement détaillés sur les administrateurs de projets recrutés sur le plan national. Cependant, les données du PNUD ne couvrent pas certains aspects importants, tels que la proportion du budget des projets consacrée aux administrateurs recrutés sur le plan national dont les traitements sont imputés sur les chiffres indicatifs de planification (CIP) ou sur des fonds d'affectation spéciale et l'importance de la participation aux coûts. Comme nous le verrons plus loin, ces divers modes de financement ont des incidences considérables.

31. Mis à part le PNUD, les institutions - excepté peut-être la FAO et, dans une moindre mesure, l'UNESCO - ne rassemblent ni n'établissent de statistiques au sujet des administrateurs de projets recrutés sur le plan national. Cela peut s'expliquer par le fait que plus de neuf dixièmes d'entre eux sont affectés à des projets financés à l'aide des ressources du PNUD, de sorte qu'ils entrent dans les statistiques de ce programme. Le rôle clé que le PNUD joue dans la collecte et la diffusion de données statistiques concernant les administrateurs recrutés sur le plan national, non seulement pour les projets qu'il finance mais aussi pour ceux qui sont du ressort des institutions, semble ainsi être justifié.

32. Il est de l'intérêt aussi bien des Etats Membres que du système des Nations Unies de disposer de statistiques aussi complètes et uniformes que possible sur le recours aux administrateurs de projets recrutés sur le plan national, afin de pouvoir analyser ce phénomène et d'adopter des politiques appropriées. C'est pourquoi nous formulons les recommandations ci-après :

Recommandation No 1

Le PNUD devrait établir son propre système interne de collecte et de diffusion de données statistiques uniformes et comparables sur les divers aspects de l'emploi d'administrateurs de projets recrutés sur le plan national. Cette opération devrait être assurée aux deux extrémités de la chaîne, en sollicitant l'aide des représentants résidents et des coordonnateurs résidents, ainsi que celle du siège des organisations et de leurs bureaux régionaux, avec le concours des services de statistique, de gestion et d'évaluation des secrétariats des organisations du système des Nations Unies. Le PNUD devrait dans ce domaine tenir compte des recommandations du CCQF(OPER), en particulier en ce qui concerne l'application générale de la procédure relative à l'établissement d'une fiche récapitulative pour chaque administrateur de projet recruté sur le plan national 5/. Pour être utiles, ces données doivent préciser non seulement les diverses sources de financement, mais aussi les différents types de contrat et leur durée en mois-homme.

Recommandation No 2

Dans son rapport sur les activités opérationnelles du système des Nations Unies, le Directeur général au développement et à la coopération économique internationale devrait analyser ces données et adresser des recommandations au Conseil économique et social et à l'Assemblée générale en vue de mettre en oeuvre une politique plus rationnelle et plus efficace concernant l'emploi des administrateurs de projets recrutés sur le plan national et de résoudre les problèmes soulevés par le recours à leurs services.

DEUXIEME PARTIE. LA POLITIQUE DE L'UTILISATION DES SERVICES D'ADMINISTRATEURS DE PROJETS RECRUTES SUR LE PLAN NATIONAL

A. Les raisons de faire appel à des administrateurs de projets recrutés sur le plan national

33. Divers facteurs peuvent conditionner les buts de la coopération technique, notamment le caractère spécifique des secteurs économiques, sociaux ou humanitaires visés, l'efficacité de l'agent d'exécution et la capacité du pays bénéficiaire de tirer profit de la coopération technique et d'y prendre part. Quoi qu'il en soit, l'objectif ultime de la coopération technique demeure le transfert de connaissances et de compétences accumulées par des pays qui sont allés plus loin que d'autres sur la voie du développement et qui ont ainsi la possibilité de communiquer avec des pays qui sont moins avancés ou qui manquent de ressources, le système des Nations Unies étant, quant à lui, chargé d'opérer le transfert par le financement et l'exécution de programmes et de projets.

34. Au départ, le système des Nations Unies a dû fournir aux pays bénéficiaires des experts et du matériel et assurer la formation de personnel. Son objectif était d'utiliser ce transfert pour renforcer les administrations publiques, améliorer leurs capacités de gestion et les rendre aptes à mener des activités dans les divers secteurs : science, recherche, éducation, agriculture, industrie, commerce, infrastructure, administration, etc.

35. Toute une série de mesures ont été adoptées pour accroître l'efficacité des activités réalisées par le système : programmation par pays pour intégrer ces activités dans les objectifs de développement économique et social du pays intéressé; évaluation des projets en cours d'exécution en vue de prendre les mesures correctives qui s'imposent; évaluation des projets achevés en vue d'en tirer des enseignements pour l'avenir, etc.

36. Eu égard aux progrès faits par la plupart des pays en développement, le PNUD, et quelques institutions spécialisées comme la FAO, se sont peu à peu tournés vers les administrations et les experts nationaux et leur ont confié la mise en oeuvre de projets de coopération technique : exécution par les gouvernements, sous-traitance à des organismes nationaux, achat de matériel fabriqué par les pays en développement, recrutement d'experts originaires de ces pays, formation de boursiers dans les universités et les centres d'études avancées de ces pays.

37. Des mesures spécifiques ont été prises et des fonds spéciaux ont été créés pour répondre aux besoins de groupes particuliers de pays en développement : mesures spéciales en faveur des pays les moins avancés (PMA), Fonds spécial pour les régions du Soudan et du Sahel victimes de la sécheresse et de la désertification, Bureau des Nations Unies pour le Sahel (BNUS) et Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU). En outre, le PNUD encourage de plus en plus les pays en développement qui ont atteint un stade plus avancé à réaliser eux-mêmes des projets de coopération technique (exécution par les gouvernements). Dans d'autres pays, et à leur demande, le PNUD consent très volontiers à allouer une part plus importante du CIP à la formation et à l'achat de matériel qu'au financement d'experts internationaux qui ont été recrutés moins souvent et pour des missions de plus courte durée.

38. Consciente de cette situation, l'Assemblée générale des Nations Unies a recommandé en 1970 que, dans les cas appropriés, des ressortissants qualifiés du pays bénéficiaire soient désignés comme directeurs de projets et aidés par des spécialistes internationaux 6/.

39. Cinq ans plus tard, l'Assemblée générale a adopté la résolution 3405 (XXX) sur les dimensions nouvelles de la coopération technique dans laquelle elle a fait sienne la décision adoptée par le Conseil d'administration du PNUD sur la base d'un rapport de l'Administrateur du PNUD 7/. Dans ce rapport, l'Administrateur du PNUD énonçait les principaux arguments en faveur d'un recours plus régulier aux services d'administrateurs de projets recrutés sur le plan national. Selon l'Administrateur du PNUD, exiger qu'il soit fait appel uniquement à des spécialistes étrangers pour mener à bien les projets irait dans bien des cas à l'encontre du renforcement des institutions et des capacités nationales.

40. Cette politique du PNUD a été consacrée, en août 1979, dans de nouvelles instructions (principes directeurs), dont l'application a été évaluée lors d'une réunion interinstitutions organisée par le PNUD en octobre 1982. Cela a abouti à la révision, en 1983, du Manuel des programmes et projets du PNUD dont plusieurs sections traitent des administrateurs de projets recrutés sur le plan national 8/.

41. L'Assemblée générale est revenue à la question en 1986 et dans sa résolution 41/171, a fait siennes les recommandations adoptées la même année par le Conseil économique et social 9/ qui réaffirmait "la nécessité pour tous les organismes des Nations Unies d'utiliser davantage les capacités des pays en développement, notamment ... en employant des consultants recrutés sur le plan local et des experts nationaux".

42. Parallèlement, devant l'importance de plus en plus grande accordée aux administrateurs de projets recrutés sur le plan national, le PNUD et le CAC ont inscrit à leur ordre du jour les problèmes soulevés par cette pratique. Le PNUD a chargé un consultant de faire un rapport traitant exclusivement de l'emploi d'administrateurs de projets recrutés sur le plan national dans la région asiatique. Entre-temps, il a été décidé d'étendre l'étude à l'ensemble du système et à toutes les régions 10/. Le CCQF(OPER) a fait établir par un autre consultant un rapport sur l'emploi par les organisations du système d'administrateurs de projets recrutés sur le plan national, qu'il a examiné à sa session d'octobre 1987 11/.

43. Depuis lors, le PNUD et le CAC ont régulièrement examiné l'emploi d'administrateurs de projets recrutés sur le plan national, à partir notamment des rapports des deux consultants. Ainsi, l'Administrateur du PNUD, conformément à la décision 87/5 dans laquelle le Conseil d'administration lui demandait, en particulier, de tenir des discussions avec les institutions pertinentes du système des Nations Unies en vue d'établir une base de données permettant l'analyse de l'efficacité des différentes catégories d'experts, y compris les administrateurs de projets recrutés sur le plan national, a présenté un rapport sur cette question à la trente-troisième session du Conseil d'administration du PNUD 12/. Pour sa part, le CAC a organisé en 1988 une réunion commune du CCQA(PER) et du CCQF(OPER), d'où est issu un rapport sur les aspects financiers et administratifs de l'emploi d'administrateurs de projets recrutés au plan national 13/.

44. L'analyse des décisions, résolutions et recommandations adoptées par les organes délibérants des organisations du système des Nations Unies ainsi que des mesures, règlements et procédures élaborés et appliqués par les secrétariats des organisations, montre que si les aspects administratifs et financiers, voire opérationnels, de l'emploi d'administrateurs de projets recrutés sur le plan national, font l'objet d'une attention soutenue, on ne s'est guère soucié jusqu'à présent de déterminer si cette pratique aidait à réaliser de manière plus efficace les principaux objectifs de développement.

45. La plupart des organisations du système des Nations Unies semblent actuellement considérer que c'est un des moyens les plus efficaces d'obtenir la participation directe des pays en développement à l'exécution de projets de coopération technique. Ce résultat ne semble pas toutefois évident pour un certain nombre de pays en développement et d'institutions spécialisées.

46. Plusieurs pays bénéficiaires ont des opinions divergentes sur l'emploi d'administrateurs de projets recrutés sur le plan national. Certains pays en développement, surtout ceux où il y a beaucoup de fonctionnaires, ne veulent pas que le système des Nations Unies essaie de recruter des administrateurs de projets sur le plan national, car ils veulent éviter les conflits inutiles que ne manquerait pas de provoquer la situation de ces fonctionnaires qui seraient mieux rémunérés que leurs collègues restés dans l'administration.

47. Pour éviter tout conflit, quelques pays en développement n'acceptent que des administrateurs de projets recrutés sur le plan international, se réservant le soin de leur détacher du personnel de contrepartie national, qui ne reçoit pas de sursalaire et ne bénéficie d'aucun avantage supplémentaire en nature. D'autres préfèrent exécuter directement leurs projets de coopération technique plutôt que de faire appel aux services d'administrateurs de projets recrutés sur le plan international ou national.

48. Il y a aussi une catégorie de pays en développement qui, dans la pratique, refusent tous les administrateurs de projets recrutés sur le plan international et réservent à leurs ressortissants les postes d'experts des Nations Unies et de directeurs de projets. Certains exigent que, lorsque leurs ressortissants sont recrutés sur le plan national comme administrateurs de projets, ils bénéficient des mêmes avantages que s'ils étaient recrutés sur le plan international.

49. Pour que leurs ressortissants soient davantage recrutés sur le plan national, comme administrateurs de projets, certains pays en développement sont prêts à avancer des sommes appréciables en monnaie forte du système des Nations Unies, par le biais de la participation aux coûts, pour financer ces postes. Cette pratique supprime en fait le caractère additionnel de l'action du système des Nations Unies puisque les pays en question conçoivent leurs propres projets, recrutent au niveau national les administrateurs dont ils ont besoin pour exécuter ces projets et fournissent les crédits nécessaires en monnaie forte, ce qui réduit à néant la contribution des Nations Unies. Pour les organisations du système des Nations Unies, il s'agit d'une forme détournée de "blanchiment d'argent" à laquelle le système s'associe.

50. Une autre catégorie de pays en développement utlisent les administrateurs de projets recrutés sur le plan national presque comme du personnel de contrepartie, c'est-à-dire en les détachant auprès des administrateurs recrutés sur le plan international sans rien changer à leur statut de fonctionnaires ou de membres d'une organisation ou d'une institution gouvernementale. Ces administrateurs recrutés sur le plan national perçoivent leur traitement en monnaie locale, sans aucun supplément ou avantage d'aucune sorte fourni par les Nations Unies. Ils sont choisis directement par le pays qui parfois ne consulte ou n'avertit ni le PNUD ni l'agent d'exécution. Bien que leur rémunération soit inscrite au budget figurant dans le descriptif de projet, le PNUD comme l'agent n'ont aucun moyen de savoir de qui il s'agit ou quel est le nom de l'intéressé. Le PNUD ou l'agent d'exécution obtiennent en fin de compte des informations sur le nombre de ces administrateurs et leurs attributions au moyen des questionnaires qu'ils envoient aux pays ou lors de réunions tripartites, mais de manière incomplète et avec beaucoup de retard.

51. Les justifications avancées par la plupart des pays en développement sont essentiellement d'ordre matériel et n'ont pratiquement aucun rapport avec une politique visant à exploiter au mieux les compétences techniques internationales et locales pour exécuter des programmes et projets prioritaires de développement.

52. En ce qui concerne les institutions spécialisées, elles sont généralement convaincues qu'une place de plus en plus grande devrait être faite aux administrateurs de projets recrutés sur le plan national. Certaines essaient même d'élaborer et d'appliquer des critères pour répartir de manière rationnelle les postes d'experts entre personnel national et international. Par exemple, elles réservent aux administrateurs de projets recrutés sur le plan national les tâches qui exigent une compréhension des caractéristiques propres à un pays dans un domaine de connaissance précis supposant la maîtrise d'une langue peu pratiquée à l'échelon international, et font appel aux services d'administrateurs de projets recrutés sur le plan international pour profiter de l'expérience que ces derniers ont acquise dans d'autres pays.

53. Certaines institutions spécialisées contestent toutefois le bien-fondé des arguments avancés pour justifier l'utilisation intensive d'administrateurs de projets recrutés sur le plan national. Elles estiment qu'il faudrait accepter d'exécuter un projet en fonction de la contribution de ce dernier au développement du pays et non de la possibilité qu'il offre d'employer pendant quelques mois deux ou trois administrateurs recrutés sur le plan national. En outre, le fait qu'il y a beaucoup d'experts nationaux dans un pays n'est pas une raison suffisante pour exiger qu'ils soient employés dans le cadre de projets des Nations Unies. On pourrait même faire le raisonnement inverse : si un pays possède suffisamment d'experts qualifiés dans un secteur déterminé, il devrait logiquement ne pas présenter de demandes au système des Nations Unies pour l'exécution de projets de coopération technique. Les mêmes institutions spécialisées prétendent que dans certains cas, le système des Nations Unies devrait s'abstenir de désigner des administrateurs de projets recrutés sur le plan national, de leur accorder un complément de traitement ou d'autres avantages (indemnité journalière de subsistance, voiture, chauffeur), pour ne pas créer de frictions au sein de l'administration des pays bénéficiaires.

54. Enfin, le fait que des ressortissants sont employés dans le cadre de la coopération bilatérale et multilatérale et qu'ils sont souvent mieux rémunérés que les administrateurs de projets recrutés sur le plan national ne doit pas inciter le système des Nations Unies à faire systématiquement appel à ces derniers sans examiner les conséquences qui en découlent.

55. En ce qui concerne le PNUD, il est clairement indiqué dans le Manuel des programmes et projets 14/ qu'au moment de choisir des administrateurs de projets, il faudrait envisager des candidatures nationales et internationales pour faire la meilleure sélection, mais aucune précision n'est donnée en ce qui concerne les critères à appliquer à cet effet; il est simplement dit qu'une attention particulière devrait être accordée au coût de chacune de ces deux catégories d'administrateurs. Comme on peut le voir, l'élément financier a aussi une importance capitale pour le PNUD. S'agissant des aspects fondamentaux de l'utilisation optimale des talents nationaux et internationaux et de leur enrichissement mutuel, il semble malheureusement que ce ne soit pas une préoccupation majeure pour les auteurs du Manuel du PNUD.

B. Principaux problèmes soulevés par la politique de l'utilisation d'administrateurs de projets recrutés sur le plan national

56. L'emploi d'administrateurs de projets recrutés sur le plan national présente certes quelques avantages, mais il a aussi parfois des inconvénients. Nous allons examiner les principaux obstacles que doit éviter toute politique d'utilisation systématique d'administrateurs de projets recrutés sur le plan national, en particulier le risque de faire de ces derniers une catégorie de personnel moins favorisée, d'une part, et l'erreur consistant à croire que recourir à leurs services est un moyen moins coûteux pour les pays bénéficiaires de se procurer des connaissances techniques, d'autre part. Nous traiterons aussi la question de l'emploi de directeurs nationaux en vue d'asseoir l'autorité du gouvernement bénéficiaire. Nous étudierons tout d'abord le grave problème de l'absence de critères objectifs pour sélectionner les meilleurs administrateurs de projets recrutés sur le plan national.

1. Difficulté de choisir les administrateurs recrutés sur le plan national les mieux aptes à gérer les projets

57. D'un point de vue purement logique, les meilleurs administrateurs de projets recrutés sur le plan national devraient être sélectionnés parmi plusieurs candidats, sur la base de critères objectifs et compte tenu de leurs qualifications respectives. Par ailleurs, la responsabilité de l'organisation habilitée à faire cette sélection devrait être clairement définie dans les règlements et conventions liant les divers agents d'exécution et les fonds du système des Nations Unies.

58. En ce qui concerne le PNUD 15/, il délègue aux institutions spécialisées le pouvoir de recruter sur le plan national des administrateurs pour les projets dont elles ont la charge. En échange, il leur demande d'être responsables vis-à-vis des pays bénéficiaires de la qualité des administrateurs de projets qu'elles recrutent sur le plan national, laissant parfois aux gouvernements intéressés le soin de présenter aux institutions des candidats pour les postes d'administrateurs de projets recrutés sur le plan national. Les rôles semblent bien répartis, mais le PNUD ne peut pas donner son avis sur les critères que les gouvernements et les institutions doivent appliquer pour faire leur choix.

59. Dans le cas particulier des directeurs nationaux, le PNUD définit plus clairement les procédures et règles applicables à leur sélection. Il précise qu'ils doivent appartenir de préférence à la fonction publique. Il indique en outre que les gouvernements peuvent déléguer aux institutions la fonction de coordination des projets exercée par les directeurs nationaux, et il ne fixe aucune limite en ce qui concerne le recrutement des administrateurs de projets qui peut se faire sur le plan international ou national.

60. Dans la pratique, les administrateurs de projets recrutés sur le plan national sont choisis par les gouvernements 16/ en consultation avec les représentants/coordonnateurs résidents, ou les représentants régionaux des institutions; le nom des candidats retenus est ensuite communiqué à l'agent d'exécution, qui procède au recrutement. D'un autre côté, les règlements du PNUD ne contiennent aucune disposition permettant à l'agent d'exécution intéressé d'exercer un droit de contrôle, sans parler d'un droit de veto.

61. En outre, ni les gouvernements ni les institutions n'ont de listes d'administrateurs de projets recrutés sur le plan national ou de systèmes d'appréciation de leur comportement professionnel, et le recrutement se fait uniquement sur la base des déclarations des candidats. Il convient de mentionner ici une procédure informelle adoptée par quelques organisations qui, si elle se généralisait, pourrait résoudre les problèmes inhérents à la sélection d'administrateurs de projets recrutés sur le plan national sans imposer trop de formalités : elle consiste à convoquer à intervalles réguliers des jurys nationaux mixtes composés de représentants du gouvernement, du représentant résident du PNUD/coordonnateur résident de l'ONU et de représentants des institutions, et chargés d'examiner les candidatures avant la nomination d'administrateurs de projets recrutés sur le plan national, de manière à engager les experts les plus qualifiés.

2. Coût effectif des administrateurs de projets recrutés sur le plan national

62. Alors que le traitement mensuel de plus de 80 % des administrateurs de projets recrutés sur le plan national se situe entre 800 et 2 000 dollars 17/, celui d'un administrateur recruté sur le plan international peut aller jusqu'à 15 000 dollars et il peut s'y ajouter des avantages en nature très appréciables (voiture, chauffeur, remboursement des frais de voyage, indemnité journalière de subsistance) 18/.

63. Ces écarts soulèvent naturellement bien des problèmes. Ils peuvent engendrer des frustrations et compliquer les relations entre deux administrateurs recrutés, l'un sur le plan national et l'autre sur le plan international, surtout s'ils sont affectés au même projet, ont les mêmes titres universitaires et des états de service comparables, et plus encore si le premier a davantage de "qualifications" au niveau universitaire et sur d'autres plans.

64. A notre avis, le CAC a eu tout à fait raison de souligner que, du point de vue moral, il était parfaitement injuste et contraire aux principes humanitaires fondamentaux que le système des Nations Unies ait recours à de telles pratiques discriminatoires 19/.

65. Il faut toutefois admettre que si les traitements perçus par les administrateurs de projets recrutés sur le plan national sont relativement faibles par rapport à ceux des administrateurs recrutés sur le plan international, ils sont toujours supérieurs à ceux des fonctionnaires nationaux de rang équivalent, ce qui crée une autre cause de friction entre les administrateurs recrutés sur le plan national et leurs anciens collègues travaillant au ministère ou à l'institution qui supervise le projet.

66. Quoi qu'il en soit, les administrateurs de projets recrutés sur le plan national peuvent être finalement plus coûteux que prévu pour le gouvernement bénéficiaire, et ce pour quatre raisons :

67. Premièrement, imputer le traitement d'administrateurs recrutés sur le plan national au budget du projet peut revenir à affecter des ressources peu abondantes (montants en monnaie forte alloués au pays par le système) ou règlement d'un facteur de production local, qui est disponible de toute façon et qui pourrait être réglé en monnaie locale. Il serait peut-être plus judicieux de garder en réserve les sommes affectées à la rémunération des administrateurs de projets recrutés sur le plan national pour acquérir des compétences ou du matériel ou pour financer des activités de formation qui sont indispensables, mais qui ne peuvent pas être assurées dans le pays.

68. Deuxièmement, si la principale raison qui incite un gouvernement à faire appel à des administrateurs de projets recrutés sur le plan national est le désir de faire des économies sur le budget du pays en faisant rémunérer certains administrateurs de cette catégorie par le système des Nations Unies, il faudrait examiner s'il n'y a pas d'autres catégories d'experts qui pourraient être encore moins coûteux que les administrateurs recrutés sur le plan national, par exemple des ressortissants expatriés - programme TOKTEN 20/ - qui seraient peut-être prêts à servir leur pays contre une rémunération très modeste.

69. Troisièmement, le recours à des administrateurs de projets recrutés sur le plan national, qui est présenté comme un moyen par lequel un gouvernement peut retenir des experts nationaux dans le pays en leur offrant de temps en temps un poste auquel ils seront mieux rémunérés que la moyenne des fonctionnaires nationaux, peut avoir le résultat inverse et encourager un exode des compétences. Selon des études récentes, plus de 60 % des administrateurs de projets recrutés sur le plan national profitent du fait que leur affectation à un projet leur a permis de mieux connaître le système des Nations Unies pour se porter candidats à des postes vacants à l'étranger d'administrateurs de projets recrutés à l'échelon international, et 20 % d'entre eux quittent le pays.

70. Quatrièmement, le placement de nombreux fonctionnaires à des postes d'administrateurs de projets recrutés sur le plan national est parfois présenté comme un moyen de réduire le chômage des cadres. En fait, les quelques dizaines ou centaines d'administrateurs que le système des Nations Unies peut recruter pour quelques mois dans chaque pays ne représentent en moyenne pas plus d'un fonctionnaire national sur 10 000, voire 100 000.

71. Pour les institutions, le recours à cette catégorie de personnel entraîne, en outre, des coûts additionnels qui sont en fin de compte indirectement répercutés sur les pays. Les séminaires organisés au siège

ou dans les pays et les voyages d'étude destinés aux administrateurs de projets recrutés sur le plan national et aux directeurs nationaux coûtent en moyenne 4 000 dollars par personne, montant qui est finalement déduit du CIP du pays intéressé. De plus, certaines institutions sont obligées d'étoffer leur personnel d'appui sur le terrain, surtout dans les pays où il y a de très nombreux administrateurs de projets recrutés sur le plan national. Ces postes sont généralement financés sur le budget ordinaire de l'institution, mais cela réduit d'autant les sommes qui pourraient être attribuées à la coopération technique. Enfin, l'emploi d'administrateurs de projets recrutés sur le plan national entraînent pour les institutions d'autres frais indirects afférents notamment à la collecte de données sur cette catégorie d'experts et à l'établissement, à l'intention des organes délibérants, de rapports sur l'emploi de ce type de personnel et les problèmes qui en résultent.

3. Le recrutement au niveau national d'administrateurs de projets ou la création d'une catégorie de personnel moins favorisée

72. Il convient par ailleurs de rappeler que pour plusieurs organisations, les administrateurs de projets recrutés sur le plan national n'ont toujours pas d'existence juridique, ne bénéficient d'aucun statut et ne figurent pas dans les statistiques des institutions qui les emploient. C'est pourquoi ils sont parfois considérés comme ne faisant pas partie du personnel, contrairement aux administrateurs de projets recrutés sur le plan international ou aux fonctionnaires du secrétariat qui sont membres du personnel.

73. Nous avons vu que certains administrateurs de projets sont directement recrutés au niveau national par les représentants régionaux des institutions, sans que celles-ci reçoivent des informations détaillées. Dans la pratique et en règle générale, les administrateurs de projets recrutés sur le plan national touchent une somme forfaitaire fixée dans un contrat spécial et n'ont droit à aucun des avantages (assurance maladie, pension, indemnité pour frais d'étude, etc.) accordés aux experts internationaux ou aux fonctionnaires permanents du système des Nations Unies. En outre, pendant leur détachement (plus de 80 % des administrateurs de projets recrutés sur le plan national viennent de l'administration), ils peuvent perdre tous les avantages liés à leur poste. A titre de compensation, ils demandent à bénéficier du même statut que les autres catégories de fonctionnaires internationaux. Certaines institutions commencent à accéder à cette demande en offrant aux administrateurs de projets recrutés sur le plan national une assurance maladie et d'autres avantages sociaux, ce qui leur donne le même statut de fait que d'autres catégories reconnues de fonctionnaires du système des Nations Unies.

74. Toutefois, les traitements offerts par le système des Nations Unies aux administrateurs de projets recrutés sur le plan national étant très faibles par rapport à ceux qui sont versés aux ressortissants engagés dans le cadre de projets de coopération bilatéraux ou par des sociétés multinationales, c'est vers ces postes que se tournent dans un premier temps les meilleurs experts nationaux. Le système des Nations Unies, qui a simplement réussi à attirer une catégorie de fonctionnaires moins favorisés depuis la crise financière du milieu des années 80, coure donc le risque de ne pouvoir recruter au niveau national que des administrateurs de projets de catégorie inférieure.

75. Quoi qu'il en soit, les administrateurs de projets recrutés sur le plan national sont en général de plus en plus reconnus comme étant une catégorie spécifique de personnel du système des Nations Unies, même s'il s'agit de personnel de seconde zone. L'autre trait caractéristique est la diversité des règlements adoptés par les différentes organisations du système des Nations Unies concernant les administrateurs de projets qu'elles recrutent sur le plan national, de sorte qu'il y a des écarts de traitement assez considérables entre des administrateurs occupant des postes semblables ou exerçant des fonctions analogues dans le même pays, simplement parce qu'ils relèvent de différents fonds et organismes du système des Nations Unies.

76. On pourrait envisager la possibilité de créer une catégorie distincte pour les administrateurs de projets recrutés sur le plan national, comme il avait été prévu à l'origine au paragraphe 8 de la décision 79/48 du Conseil d'administration du PNUD. Il faudrait à cet égard tenir compte des nouveaux arrangements concernant l'exécution des projets. Comme il ressort de la décision-cadre 90/26 et de la décision 90/21 du Conseil d'administration ainsi que de la résolution 44/211 de l'Assemblée générale, la modalité d'exécution par des entités nationales va devenir la norme. Cela ne veut pas dire naturellement qu'il ne sera pas fait appel dans une très large mesure à des apports internationaux. Cela permettra, espère-t-on, de recentrer le débat sur la responsabilité nationale pour les projets sans rapport avec le développement. En outre, il est probable que les services d'experts seront de plus en plus fournis pour les périodes de courte durée. Des catégories additionnelles de services techniques sont offertes dans le cadre d'arrangements tels que les Services de conseillers engagés pour des périodes de courte durée (STAS) et le programme TOKTEN. En d'autres termes, il y a une plus grande concurrence pour la fourniture de services techniques et il n'y a sans doute plus lieu d'envisager d'étendre aux services techniques futurs l'application du règlement élaboré pour le personnel du secrétariat. Une approche plus flexible semble indispensable.

4. Les directeurs nationaux et la concrétisation de l'autorité du pays hôte

77. Si de plus en plus de ressortissants sont désignés pour diriger des projets financés par le PNUD et d'autres projets dont les institutions sont responsables, c'est parce que le pays hôte souhaite affirmer, et se donner les moyens d'établir fermement sa souveraineté sur tous les projets exécutés avec l'aide de concours étrangers, y compris ceux qui sont mis en oeuvre dans le cadre de la coopération technique avec le système des Nations Unies. Si la direction d'un projet des Nations Unies apporte des avantages certains aux ressortissants qui en ont la charge, il n'est pas sûr par contre que le pays en tire beaucoup de profit.

78. La liste des inconvénients qu'une telle procédure présente pour le pays risque d'être longue. Le principal problème tient au fait que des projets ont parfois été prolongés non pas pour atteindre un objectif prioritaire du pays, mais simplement pour permettre à certains directeurs nationaux de conserver leur emploi. Un autre inconvénient moins grave, mais qui a aussi son importance, est le très grand nombre de voyages que certains directeurs nationaux effectuent simplement pour toucher l'indemnité journalière de subsistance à laquelle ils ont droit au titre du projet.

79. En général, le directeur national est aussi le responsable du département ministériel ou de l'institution nationale qui supervise le projet. Cela ne veut pas dire forcément qu'il est le fonctionnaire le plus qualifié du pays ou le meilleur expert dans son domaine.

80. En outre, au terme d'une coopération technique en vue d'exécuter un projet, il est demandé au directeur national de présenter un rapport final dans lequel il donne son avis non seulement du point de vue technique, mais aussi en ce qui concerne la politique générale de développement menée dans son domaine d'activité. Le gouvernement ou les institutions ne peuvent guère attendre d'un directeur national qu'il fasse une évaluation objective pour la simple raison qu'il est difficile à ce dernier d'être à la fois juge et partie.

81. La nomination d'un directeur national est souvent une source de difficultés pour les institutions. Tout d'abord, aucun règlement n'oblige un gouvernement bénéficiaire à maintenir un directeur national à la tête d'un projet du début à la fin : il arrive souvent qu'un directeur national soit appelé à d'autres fonctions pendant la durée de son détachement. En outre, la plupart des directeurs nationaux ne se consacrent pas à temps plein à leurs tâches de coordination.

82. Pour le gouvernement bénéficiaire, la nomination d'un directeur national à la tête d'un projet des Nations Unies ne signifie pas toujours un renforcement de son autorité sur le projet; c'est souvent l'inverse qui se produit. Le directeur national, qui n'a le droit ni d'engager le budget du projet, ni d'autoriser des dépenses en tant qu'agent certificateur, réalise que ses pouvoirs, et à travers lui ceux de l'Etat, sont extrêmement limités. Le Conseiller technique principal, fonctionnaire international qui assure la gestion du projet au jour le jour et a le droit d'engager des dépenses, est celui qui finalement détient le pouvoir réel. Le directeur national pourrait parfois avoir ce droit, mais du fait que le gouvernement ne souhaite pas se porter garant en dernier ressort de la gestion du projet, certaines des institutions concernées obligent le directeur national à faire viser toutes les dépenses par un fonctionnaire international. Comme on peut le voir, l'autorité et la responsabilité du gouvernement, comme du directeur national, sont peu claires et diffuses.

C. Conclusions et recommandations

83. Le recours de plus en plus fréquent à des administrateurs de projets recrutés sur le plan national ne trouve pas la même justification auprès des pays hôtes. Il repose rarement sur une analyse préalable attestant que, par rapport à l'emploi de compétences internationales, cette formule permet d'atteindre de manière plus efficace les objectifs de la coopération technique pour le développement. Un examen un peu plus approfondi indique même que, dans certains cas, faire appel à des administrateurs de projets recrutés sur le plan national n'a pas que des avantages. Cela peut même avoir de graves inconvénients : allocation non optimale de ressources monétaires peu abondantes, choix de certains projets sur la base de critères sans grand rapport avec les besoins prioritaires, relations perturbées entre les experts nationaux et les fonctionnaires, etc.

84. Les auteurs des études, évaluations et rapports établis jusqu'ici ont cherché comment mieux réglementer et harmoniser l'emploi d'administrateurs de projets recrutés sur le plan national dans le cadre du système des Nations Unies, mais ne se sont guère souciés de définir la base d'une politique établissant un lien entre le choix d'administrateurs de projets recrutés sur le plan national ou international (ou bien l'emploi des deux catégories d'experts dans des proportions déterminées) et la réalisation, par la coopération technique, d'objectifs spécifiques en matière de developpement.

85. Il serait extrêmement utile de réexaminer sérieusement le rôle joué par les administrateurs de projets recrutés sur le plan national d'une part, et par ceux qui sont recrutés sur le plan international d'autre part, en tant que vecteurs de la coopération technique pour le développement.

86. Nous sommes d'avis que la première chose à faire serait de choisir des critères clairs et généralement admis et de les adapter aux diverses situations qui peuvent exister dans un pays en développement. A cet effet, on pourrait envisager de distinguer dans les pays en développement les secteurs suivants :

a) secteurs dans lesquels les pays sont dotés de la technologie nécessaire (matériel, experts, formation, infrastructure, etc.), de sorte qu'ils n'auraient pas besoin de faire appel à des compétences internationales (on constatera qu'il s'agit en général de secteurs traditionnels ou de secteurs bien établis utilisant une technologie qui est devenue courante et qui existe dans la plupart des pays en développement);

b) secteurs un peu plus avancés et un peu plus complexes dans lesquels les pays intéressés ont besoin de certaines compétences internationales, même s'ils ont des capacités et des ressources considérables en matière de technologie, main-d'oeuvre et matériel; et

c) secteurs entièrement nouveaux dans lesquels les pays intéressés sont complètement démunis de moyens technologiques et d'infrastructures institutionnelles et doivent recevoir pendant un certain temps des compétences internationales.

87. Au fil du temps, il apparaîtra que la situation évolue dans ces différents groupes de secteurs : les secteurs classiques dans lesquels les pays en développement sont autonomes augmentent en nombre, en même temps que des secteurs nouveaux et plus avancés apparaissent, ce qui donne lieu à une progression continue des secteurs a) aux secteurs b) puis c).

88. Le système des Nations Unies devrait donc mettre à jour régulièrement les listes de secteurs a), b) et c), compte tenu de la transition continue et progressive de l'un à l'autre, afin de modifier ses programmes et ses projets, de déterminer les besoins en compétences locales et internationales et, si possible, de les chiffrer, d'établir une définition d'emploi très détaillée pour les experts recherchés, secteur par secteur et, éventuellement, de dresser une liste de projets devant faire l'objet d'une coopération technique avec le système des Nations Unies, en distinguant ceux qui doivent être exécutés uniquement par des experts internationaux, ceux qui doivent être exécutés conjointement par des experts internationaux et nationaux, et ceux qui doivent être confiés dans leur totalité aux pays bénéficiaires pour être

exécutés directement par le gouvernement ou être sous-traités à une institution. Il pourrait aussi différencier les projets qui dans un premier temps font appel à du personnel international, puis à du personnel international et national et sont enfin exécutés par le gouvernement et par des experts nationaux.

89. Ce schéma général devrait tenir compte de cas particuliers tels que : a) pays les moins avancés (PMA) qui pourraient disposer d'experts nationaux, mais n'auraient pas les ressources financières suffisantes pour rémunérer sur le budget de l'Etat le personnel de contrepartie national détaché auprès des administrateurs de projets recrutés sur le plan international; si les PMA pouvaient recourir à des administrateurs de projets recrutés sur le plan national ou à des directeurs nationaux rémunérés sur le budget du projet, cela contribuerait à alléger les charges qu'ils supportent; b) pays ayant des excédents financiers considérables qui seraient disposés à financer eux-mêmes les services d'administrateurs de projets recrutés sur le plan international, c'est-à-dire pour lesquels la différence de coût entre les administrateurs recrutés sur le plan national et ceux qui sont recrutés sur le plan international ne serait pas le facteur décisif; c) pays largement dotés en experts nationaux dans les trois catégories de secteurs mentionnées dans les paragraphes précédents, mais qui pourraient se trouver à court d'argent. C'est dans ces pays en particulier que l'allocation optimale des ressources en monnaie forte pour l'emploi d'administrateurs de projets recrutés sur le plan national ou international serait plus difficile à réaliser.

90. A partir de ce schéma général et compte tenu de l'analyse faite dans la deuxième partie, nous faisons les recommandations suivantes :

Recommandation No 3

Dans le cadre d'une analyse continuellement mise à jour et adaptée à chaque pays bénéficiaire et eu égard au développement du pays, ainsi qu'à l'évolution progressive de son économie passant de secteurs devenus courants ou traditionnels à des secteurs de plus en plus complexes et élaborés, le système des Nations Unies devrait :

a) utiliser les fonds de coopération technique pour financer le transfert de compétences par le biais d'experts internationaux, chaque fois que ces compétences manquent dans le pays, que leur acquisition est indispensable et qu'elles correspondent à un besoin prioritaire qui ne peut pas être satisfait par le recours aux compétences nationales;

b) mobiliser davantage de ressources locales au niveau des experts et du personnel qualifié en recourant de plus en plus à l'exécution par les gouvernements et à la sous-traitance à des institutions nationales. Ces procédures font appel aux compétences nationales, mais elles ne devraient entraîner aucun changement dans le statut des experts nationaux ni l'octroi d'un sursalaire ou d'avantages en nature et ne devraient pas susciter des conflits tels que ceux qui se produisent parfois entre les administrateurs de projets recrutés sur le plan national et les autres fonctionnaires nationaux, et

c) recourir plus fréquemment et plus largement aux experts des pays en développement, en les utilisant beaucoup plus souvent comme experts internationaux dans leur propre région et dans le cadre de la coopération technique entre pays en développement (CTPD), au lieu d'employer chaque expert dans son propre pays en tant qu'administrateur de projet recruté sur le plan national.

Recommandation No 4

La souveraineté du pays et son autorité sur les projets de coopération technique s'exerceraient plus efficacement si le système des Nations Unies améliorait l'utilisation des directeurs nationaux en élaborant des programmes par pays fondés sur une meilleure définition des objectifs de développement et en alignant davantage sur ces objectifs les projets de coopération technique pour faire en sorte qu'ils s'intègrent plus étroitement aux orientations voulues par le gouvernement.

Notes

1/ Sur cette question, voir en particulier les documents ci-après : a) Tendances récentes du recrutement, du coût et de l'utilisation du personnel des projets et des autres catégories de personnel affecté à la coopération en matière de développement, trente-deuxième session du Conseil d'administration du PNUD, New York, 4-28 juin 1985, DP/1985/9; b) Rapport sur l'expérience acquise dans l'emploi d'experts, de coordonnateurs de projets et de sous-traitants nationaux en Asie et dans le Pacifique, PNUD, New York, mars 1986; c) Les administrateurs de projets recrutés sur le plan national, rapport établi par le secrétariat organique du CCQF(OPER) sous la direction du PNUD (anglais seulement), 27 mars 1987, ACC/1987/OP/CRP.3; d) Les experts nationaux : élaboration de principes directeurs et de critères visant à faciliter le recours accru à ce type de compétences; note établie par un consultant du CCQF(OPER), M. C.H. Harder, 27 mars 1987; e) Examen des pratiques suivies par les organismes des Nations Unies dans l'emploi des administrateurs de projets recrutés sur le plan national et recommandations tendant à améliorer lesdites pratiques; note du secrétariat du CCQF(OPER) (anglais seulement), 27 août 1987, ACC/1987/OP/CRP.8; f) Examen des activités liées aux programmes et aux projets : personnel affecté projets, rapport de l'Administrateur du PNUD, trente-cinquième session du Conseil d'administration du PNUD, 6 juin - 1er juillet 1988, Genève, 15 mars 1988, DP/1988/19/Add.1; g) Rapport du Groupe de travail mixte CCQA(PER)/CCQF(OPER) sur les administrateurs de projets recrutés sur le plan national, 29 juin 1988, ACC/1988/PER/R.27 (anglais seulement); h) Rapport de l'Administrateur du PNUD à la réunion consultative interinstitutions sur la promotion des capacités nationales; personnel hautement qualifié, New York, 12-14 décembre 1989; personnel engagé pour une période de courte durée, administrateurs de projets recrutés sur le plan national, entrepreneurs, etc. (anglais seulement), CCQA(ADM), ACC/1990/PER/R.4, 13 février 1990.

2/ Même si les fonds alloués à la coopération technique ont augmenté en valeur absolue, passant de 2,7 milliards de dollars en 1982-1983 à 3,3 milliards en 1986-1987, cette augmentation en dollars courants ne compense qu'en partie l'inflation; en dollars d'aujourd'hui, les sommes affectées à la coopération technique par le PNUD ont eu tendance à diminuer entre ces deux périodes biennales.

Notes (suite)

3/ Rapport de l'Administrateur du PNUD sur les dépenses d'appui des organisations, DP/1988/54, 6 mai 1988.

4/ Rapport annuel de l'Administrateur du PNUD pour 1988, 15 mai 1989, DP/1989/13/Add.3.

5/ CCQF(OPER), première session ordinaire, Genève, 27-29 avril 1987; document d'information, 27 mars 1987, p. 16 (anglais seulement).

6/ Paragraphe 46 de l'Annexe à la résolution 2699 (XXV) sur la capacité du système des Nations Unies pour le développement.

7/ DP/114.

8/ Les chapitres pertinents du Manuel ont été à nouveau révisés et étoffés en 1988.

9/ Résolution 1986/74 du 23 juillet 1986 intitulée "Examen des orientations des activités opérationnelles pour le développement".

10/ Rapport de N.H. Bradshaw, New York, mars 1986 (anglais seulement).

11/ Rapport de C.H. Harder, ACC/1987/DP/CRP.8, 27 août 1987 (anglais seulement).

12/ DP/1988/19/Add.1, 15 mars 1988.

13/ ACC/1988/PER/R.25, 29 juin 1988 (anglais seulement).

14/ Voir section 30400 de la version révisée du Manuel des programmes et projets.

15/ Manuel révisé des programmes et projets. Voir la section consacrée à la politique de recrutement sur le plan national des administrateurs de projets.

16/ Le mode de recrutement d'administrateurs de projets sur le plan national diffère selon les pays : certains organisent des concours ou passent des annonces pour pourvoir les postes. D'autres procèdent au recrutement sans faire de concours, en se fondant sur leurs propres critères.

17/ Voir DP/1988/19/Add.1, p. 11.

18/ Tel qu'il est facturé par le PNUD, le coût mensuel d'un administrateur de projet recruté sur le plan international varie de 3 000 à 15 000 dollars.

19/ Voir ACC/1987/OP/CRP.3, p. 13 (anglais seulement).

20/ Transfert des connaissances par l'intermédiaire des expatriés.